

学校编码: 10384

学 号: 17920111150892



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

D 公司 B2B 电子商务流程再造研究

A Study on B2B E-business Process

Reengineering of D Company

童 杏 榕

指导教师姓名: 刘震宇 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2014 年 月

论文答辩时间: 2014 年 月

学位授予日期: 2014 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2014 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年月日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（）1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（）2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

本文借助流程再造的基本理论，研究 D 公司 B2B 电子商务流程再造问题。本文结合 D 公司 B2B 电子商务实际情况，以流程再造理论为指导，针对流程中各项活动，进行评估分析，并重新设计流程，再造了“无摩擦”流程逐步取代原流程。无摩擦流程采用信息化手段，运用系统自动转化代替旧流程中的人工活动，使得单个订单完成时间平均节省 7 个小时，订单准确率提升为 100%。无摩擦流程提高了 D 公司员工工作效率，提升订单准确率，提升了客户体验，更节省了 D 公司成本，提升 D 公司竞争力。最后，为了科学全面的对 D 公司 B2B 电子商务流程再造方案的效果做出评价，运用了线性加权评价方法对 D 公司 B2B 电子商务流程再造方案效果进行评价，D 公司 B2B 电子商务流程再造方案效果评价的结果为：85.41602，反映了各方面对流程再造的结果较为满意，同时作者希望 D 公司 B2B 电子商务流程再造的研究能为其他企业的流程再造，尤其是电子商务的流程再造提供有价值的参考。

关键词：电子商务；流程再造；效果评价

Abstract

The paper of D company B2B e-business process(Premier Page) reengineering is learning the basic theory of business process reengineering.This paper combines D company B2B e-business process 's current situation, directed by theory of business process reengineering, analysis the activities of D company B2B e-business.After that , re-design the new B2B e-business process,it is called Frictionless Process . The old D company B2B e-bussiness process replaced by new process Frictionless Process which using technology tools, with no manual intervention, improve work efficiency, improve the correct rate to be 100%, improve the customer experience,save waiting time about 7hours per order .In order to comprehensively on D company B2B e-business company process reengineering effect is evaluated, the improvement of evaluation index system for effect in D company B2B e-business process construction and construction under the guidance of the principle, combining with the research status and has results, according to the general characteristics of B2B e-commerce enterprises, evaluation index system construction of program effectiveness the B2B e-business process reengnieering of D company from the balanced scorecard perspective, including the financial dimension, the customer dimension, internal process dimension, learning and innovation dimensions. By using the linear weighted evaluation method for effective evaluation improvement effect on D company B2B e-business process, D company B2B e-business process reengineering program evaluation result is: 85.41602, D company B2B e-business process reengineering effect is good.

Key words: E-business (Premier Page); Process Reengineering; Effect Evaluation

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	2
1.3 主要研究内容	2
1.4 研究思路与框架	3
2 业务流程再造的基本理论	5
2.1 流程再造的基本概念	5
2.2 业务流程再造相关理论	6
2.3 业务流程再造方法	8
2.4 本章小结	9
3 D 公司 B2B 电子商务流程分析	10
3.1 D 公司 B2B 电子商务基本概况	10
3.2 D 公司 B2B 电子商务流程分析	14
3.3 D 公司 B2B 电子商务流程再造的必要性	23
3.4 D 公司 B2B 电子商务流程再造的可行性	25
3.5 本章小结	27
4 D 公司 B2B 电子商务业务流程再造的方案	28
4.1 流程再造设计的目标	28
4.2 B2B 电子商务流程再造的设计	28
4.3 新旧流程对比	35
4.4 本章小结	37
5 D 公司 B2B 电子商务流程再造方案的实施与效果评价	38
5.1 B2B 电子商务流程再造方案的实施	38
5.2 流程再造方案效果评价	43

5.3 本章小结	49
6 结论	50
参考文献	53
致 谢	55

Contents

1 Introduction	1
1.1 Research Background	1
1.2 Research Significance	2
1.3 Research Contents	2
1.4 Research Thoughts and Framework	3
2 The Basic Theory of E-Business Process Reengineering	5
2.1 Basic concept of Process Reengineering	5
2.2 Theory of Business Process Reengineering	6
2.3 Method of Business Process Reengineering	8
2.4 Summary	9
3 Analysis of Premier Page Process in D Company	10
3.1 Brief Introduction of Premier Page in D Company	10
3.2 Analysis of Premier Page process in D Company	14
3.3 Analysis of Process Reengineering for Premier Page process in D Company Necessity	23
3.4 Analysis of Process Reengineering for Premier Page process in D Company Feasibility	25
3.5 Summary	27
4 Solution for Premier Page Process Reengineering	28
4.1 Objective of the Premier Page Process Reengineering	28
4.2 Schematic Design for Process Reengineering of Premier Page Process	28
4.3 Comparison of Old and New process	35
4.4 Summary	37
5 Implementation and Evaluation of Premier Page Process Reengineering	38
5.1 Implementation of Premier Page Process Reengineering Scheme	38
5.2 Evaluation of Premier Page process Reengineering	43
5.3 Summary	49
6 Conclusion	50

References	53
Acknowledgments	55

1 绪论

1.1 研究背景

近年来,电子商务^①发展迅猛,国内 B2B 已进入规模化发展阶段,其对于中小企业运营模式所带来的变革与影响,已不断扩大与深入。此外, B2B 行业也在不断探索与丰富, 移动电商、在线采购等模式的融入, 将是 B2B 行业未来发展的重要方向。线上与线下的融合, 移动互联网的崛起, 移动支付领域的争夺, 将成为 2014 年各大电商、实体商家的主要关注点。

全球 B2B 企业正在快速进入在线交易时代, 据埃森哲调研数据显示: 美国已有 50%的企业, 将近半的物资在互联网进行采购。并且其中有 59%的采购商, 已将在线采购作为企业的主要采购方式。目前, 美国每年的 B2B 在线采购, 已经达到了 5590 亿美元, 是在线 B2C 电子商务交易额的 2 倍, 并且这个趋势一直在不断上涨中。

在互联网发达的今天, 人们更愿意通过网络平台来办公, 在线交易平台缩短了供应商和采购的距离, 不仅使得购买过程更加愉悦, 同时也降低了采购成本, 提高了生产效率。虽然国内 B2B 在线交易, 目前还存有交易安全等问题, 但是 B2B 在线交易发展过程需要解决的具体问题, 其发展趋势已呈现清晰化。

作为全球 500 强的 D 公司, 其大型商业用户大多使用电子商务来管理其在全球的采购, 据统计, 当前使用电子商务平台的商业客户, 全球已超过 90,000 家, 其中大中国区超过 2,000 家^②。全球超过 40%的大企业客户和公共事业客户的交易是在电子商务平台上完成的。这些客户包括沃尔玛、英国石油、渣打银行、麦当劳、松下、李宁、飞利浦、中海油、霍尼韦尔、中国移动、大众汽车、德意志银行、EMC、微软、富士施乐等。B2B 电子商务平台为客户提供便利, 使得客户可以 24 小时无障碍自助下单; 为分支机构, 政府采购等单位, 提供统一的 B2B 电子商务平台, 可以节省客户内部沟通, 降低错误, 提升效率; 对 D 公司内部核心员工而言, 销售节省了报价单制作, 价格申请等繁琐流程, 大大提升了

^① 电子商务是指在互联网 (Internet)、企业内部网 (Intranet) 和增值网 (VAN, Value Added Network) 上以电子交易方式进行交易活动和相关服务的活动, 是传统商业活动各环节的电子化、网络化。

^②数据来自内部统计资料。

工作效率；对 D 公司来说，电子商务为企业节约了成本，并提升其客户满意度，提升企业竞争力。正因为如此，短短几年，B2B 电子商务团队迅速发展，目前，在美国，100 个订单个中有 80 个是通过 B2B 电子商务平台来完成采购，中国区目前 100 个订单也有 10 个订单通过 B2B 电子商务平台来完成，当前中国区超过 2000 家客户在使用 B2B 电子商务平台和 D 公司进行采购交易。

由于 B2B 电子商务平台的便利性，使得越来越多客户向 D 公司申请为其开通电子商务平台，网单数量也不停的在增长，与此同时暴露了 B2B 电子商务流程中网单转化^①效率低和准确率需要提高等问题，这些问题已经影响到销售和客户对电子商务平台的信任，成为 D 公司 B2B 电子商务业务发展的瓶颈。基于此背景，本文研究 D 公司 B2B 电子商务流程再造问题。

1.2 研究意义

研究 D 公司 B2B 电子商务流程，对于 B2B 电子商务企业能起到一定的推动作用。虽然企业各自有其自身的管理理念和方法，但是流程优化的相关理论和方法都是相通的，对于 B2B 电子商务企业进行有效的流程优化也是必须的，流程优化理论和实践的研究可以推动电子商务企业的发展。

一是本文的研究采取案例分析的方式，从具体 D 公司 B2B 电子商务流程实情出发，进行流程优化研究，整个分析方法和分析步骤同样会对其他企业的类似情况具有一定借鉴作用；二是通过对流程研究，从 D 公司战略的角度来讲，获得长远角度经济盈利，并成为企业的重要的核心竞争力。

1.3 主要研究内容

本文的主要研究内容如下：

第一章是绪论，本章重点介绍了本文的写作背景、意义以及写作思路与方法等。

第二章是业务流程再造的理论，主要介绍了业务流程再造的基本概念和流程再造的相关理论，流程再造的方法，进而提出 D 公司 B2B 电子商务流程再造思

^① 网单转化是将客户在网页上下的电子商务订单转化为 D 公司内部系统订单的过程。

想。

第三章是 D 公司 B2B 电子商务流程分析，主要介绍 D 公司 B2B 电子商务发展和 B2B 电子商务流程基本概况，通过对流程活动分析，发现问题，找出原因，并进行流程再造的必要性和可能性分析。

第四章是 D 公司再造 B2B 电子商务流程，根据流程再造方案的设计原则与目标，提出内部流程再造方案——无摩擦流程。

第五章是 D 公司 B2B 电子商务流程的实施和效果评价，制定实施措施并应用了层次分析法和线性加权评价法对实施效果进行评价。

第六章是结论。

1.4 研究思路与框架

本文借助流程再造的基本理论，分析 D 公司 B2B 电子商务流程，提出了 D 公司 B2B 电子商务流程的再造方案——无摩擦流程。并运用指标权重，对 B2B 电子商务新流程——无摩擦流程实施效果进行有效评价。

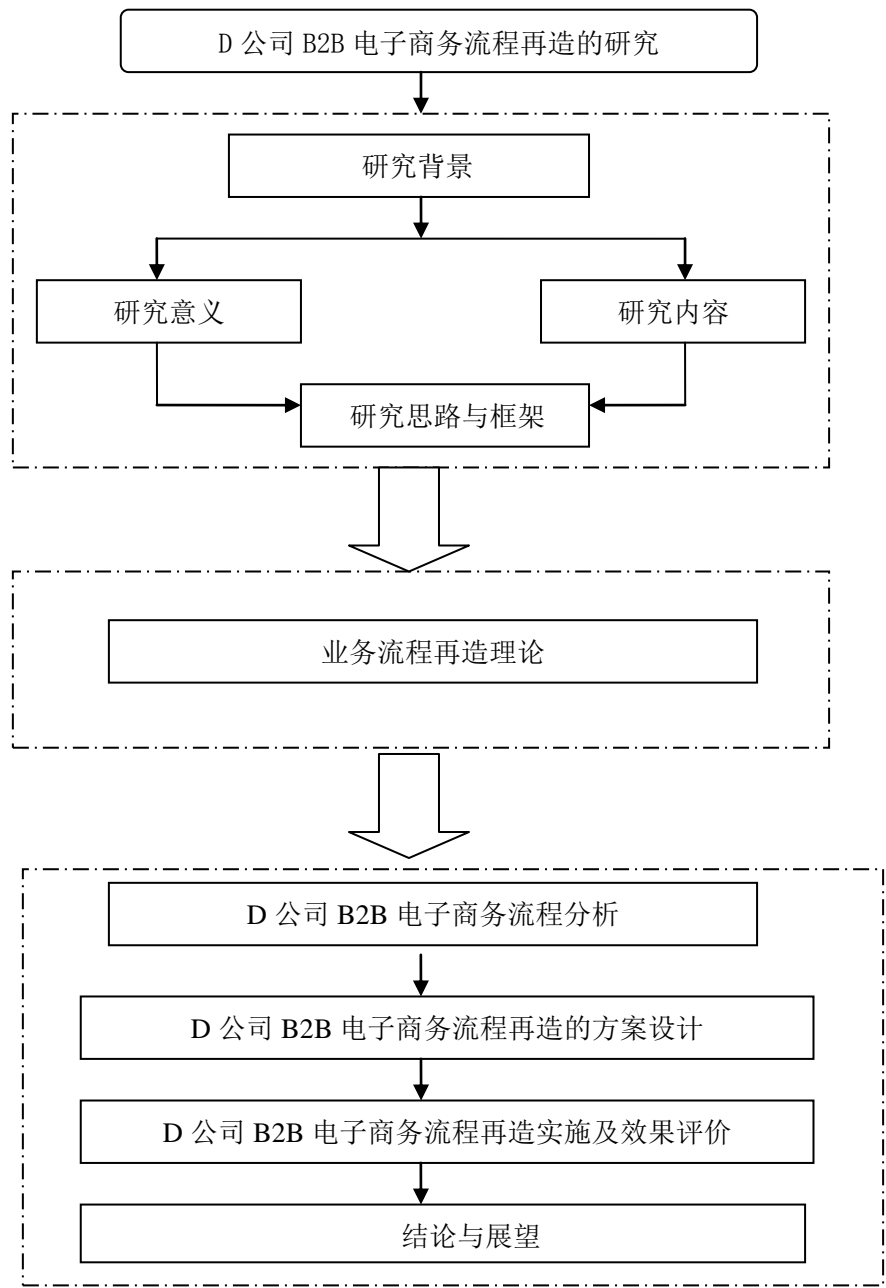


图 1-1 研究框架图

资料来源：作者自制

2 业务流程再造的基本理论

2.1 流程再造的基本概念

《国富论》中“劳动分工原理”^[1]是最初的流程理念的起源和雏形，亚当·斯密认为国民财富增加的第一决定因素是劳动分工；而后泰勒（F.W. Taylor, 1856-1915）在此基础上，也参与劳动分工的研究并将劳动分工应用于工厂的生产中。而亨利·法约尔（Henri Fayol, 1841-1925）则在生产中把管理独立出来，只针对管理本身进行分工，形成了一整套“管理流程”理论。通用的生产线和福特的组织结构是将“劳动分工运用到生产工作中”运用的最为成功的代表案例。

到 20 世纪 90 年代，迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）联名出版的《企业再造工程—管理革命的宣言》一书，把企业带入“再造”时代。迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮在他们的著作中首次提出了业务流程再造（BPR: Business Process Reengineering）概念，并将其定义为：“对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，从而获得可以用诸如成本、质量、服务和速度等衡量企业绩效的关键指标上取得显著性的进展。”^[3]准确理解这句话的含义首先要把握如下四个关键词：

(1) “根本性”（Fundamental），它表明不能给企业内任何小小的变化都戴上 BPR 的大帽子，而应当关注的是企业的核心问题。企业应对照核心价值业务竞争模型进行根本性重组，为实现企业最大利润寻找新方法的前提是必须深入分析企业自身的情况，包括经营状况、管理状况、资本运营状况、企业文化状况等，只有如此才能找到最优途径。

(2) “彻底性”（Radical），要解决的是企业流程重组必须做（must do）和怎样去做（how to do）的问题。对于既定的企业流程，管理和制度进行肤浅的调整修补和改变不是业务流程重组，而应当从深层次对企业进行追根溯源，摒弃以前的工作流程和方法，进行疾风暴雨式的彻底革命，所以 BPR 不能归属于调整修补和改进。

(3)、“戏剧性”（Dramatic），一般情况下的企业业绩增长不是企业流程重组，流程重组需要有极大的飞跃，到达一定程度的量变，甚至质变。对于量变，

“戏剧性”亦有具体的要求，比如成本降低，营业收入提升，利润率提升，客户满意度，产品合格率等具体指标。

(4) “流程” (Process)，是指一组以输入——输出模式共同为顾客创造价值而又互相关联的活动。只有对这些具体的业务流程活动进行有效的管理，才能够提升企业的竞争力，从而使得企业在市场上具备竞争优势，竞争不是企业A和企业B，或者企业ABCDE之间的竞争，而是发生在企业内部各自价值链之间即业务流程活动之间。

后期，许多学者在哈默和钱皮的定义上不断提出新的“再造”的看法，他们认为流程再造不仅仅是成本、质量、服务、速度上再造，也是企业技术、人员、组织结构的再造，通过业务流程的再造可以提升企业的运营绩效，并认为业务流程再造的过程非常的复杂，单流程的业务再造对提升企业运营绩效作用不大。

总之，迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮、两位学者的思想成为研究业务流程再造的基础理论。

2.2 业务流程再造相关理论

自从业务流程再造(BPR: Business Process Reengineering) 概念提出后，学者们对于“再造”的概念提出了不同的看法^①。后期演化成 Redesign(再设计)，Reorganization(再组织)，Reposition(再定位)，Revitalization(再生)等分支观点；BPI(Business process improvement, 流程改进)，BMR(Business model reengineering, 商业模式再造)，BPM(Business process management, 流程管理)和 IPR(Industrial process reengineering)等观点可以丰富 BPR 的定义^[32]。

哈默和钱皮认为业务流程再造可以从源头上预防企业管理上的错误，越来越多的企业单个组织工作效率非常的高，喜欢做自身的事情，并认真完成自身的目标，然而，只关注个体效率，不关注个体对整体流程影响，这种情况会影响企业总体战略和目标的实现，对企业进行业务流程再造成为必要^[3]。

业务流程再造的目标是丰富流程的成果，帮助企业节约大量的资源，提升运营的绩效和效率，根据客户的需求，做出敏捷的反应，降低企业的运作成本，提

^①郭忠金，李非，《业务流程再造理论的起源、演进及发展趋势》，现代管理科学, 2007 年 11 期 P9、P92

高消费者的满意度，使企业具有灵活性更强的流程。业务流程再造是对企业过程进行根本性的重新思考和彻底的重新设计。

业务流程再造应以核心竞争力为依据，打破原有业务流程，并有针对性地进行彻底的重新设计。对于管理者们来说则不仅仅是采用科技手段，实现工作的自动化，其最主要的挑战是去除非增值的工作。因而要求管理者要把科技作为一种工具，来去除非增值的工作，而不是用科技代替流程。管理者们应当重新审视企业的流程，通过流程再造对外实现客户价值最大化，对企业实现传输产品或服务所消耗的资源降到最少，最大限度降低成本，增大价值。

增值活动，是指能够使产品或服务的附加值得到提高的活动。比如面包制作过程中的“烘烤”活动就是增值活动。本身不增加附加值的活动称为非增值活动，非增值是为了完成增值活动存在的，那么非增值活动尽管不增值，但是是必须的。作为流程中各项增值活动的“连接剂”将他们连接一起，成为完整的流程，例如在生产线上，将物品从一个工序到下一个工序的转移活动即是非增值活动。还有一类活动称为“浪费性”活动，在流程中，类似等待，重复性的检查这样的活动，本身不增值也不有助于增值活动，即是“浪费性”活动。

因而，在进行流程分析和改进时，要消除“浪费性”活动，而非增值活动由于它本身并不增值，但在流程中又是不可缺少的，所以要尽可能减少非增值活动。增值活动虽然不可去除，但也是存在改进机会的。例如提高产品或者服务品质，节省资源消耗，节约时间等。事实上，由于过于细致的分工，变化的客户需求，企业的官僚机制，使得在众多企业中，其流程都存在了很大比例的非增值活动和浪费性活动。

如何对增值活动、非增值活动和浪费性活动进行识别呢？在进行流程分析时，以下问题将是我们通常会对流程中的活动提出的：第一，当前的流程中的各个活动环节是否都是必须的？是否能被取消？第二，如果取消可以取消的流程后，剩下的不可以取消的活动环节，是否能够进行合并？第三，如果一个流程中现有的活动能清除的都清除了，能合并的也都合并了，重排剩余的活动顺序是否可行？是否可以将串行改变为并行？因为在生产过程中，大多数的活动按顺序进行，总生产时间是所有活动所用时间（包括每一个活动所用时间+运输时间+活动之间的等待时间），如果能够应用并行完成活动的方法可大大减少总生产时间。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库